



Internationale Markenstandardisierung: Ganz oder gar nicht?

Eine Untersuchung nicht-monotoner Wirkungsbeziehungen

Von Ruth Stock-Homburg
und Harley Krohmer

Überblick

- Die Erfolgswirksamkeit der internationalen Standardisierung des Marketing-Mix wird in der Marketingforschung seit einigen Jahren intensiv diskutiert. Die Auswirkungen der Standardisierung internationaler Marken auf den internationalen Markenerfolg blieben bislang dagegen weitgehend unbelichtet. Die Arbeiten auf dem Gebiet des internationalen Marketing legen allerdings die Vermutung nahe, dass sowohl positive als auch negative Auswirkungen internationaler Markenstandardisierung auf den internationalen Erfolg von Unternehmen auftreten.
- Vor dem Hintergrund des bislang geringen Kenntnisstandes zur Erfolgswirksamkeit der internationalen Markenstandardisierung liegt das zentrale Ziel des vorliegenden Beitrags in der theoretischen Erklärung und empirischen Analyse der Relevanz der internationalen Markenstandardisierung für den internationalen Markenerfolg.
- Die Ergebnisse einer Untersuchung im Konsumgüterbereich zeigen, dass von der internationalen Markenstandardisierung sowohl positive als auch negative Erfolgsauswirkungen ausgehen können. Konkret kann ein nicht-monotoner u-förmiger Zusammenhang zwischen der internationalen Markenstandardisierung und dem internationalen Markenerfolg verzeichnet werden.

Eingegangen: 24. Juni 2005

Univ.-Prof. Dr. Ruth Stock-Homburg, Leiterin des Fachgebiets Marketing und Personalmanagement, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Technische Universität Darmstadt, 64289 Darmstadt, Telefon: +496151/16-7322; E-mail: rsh@stock-homburg.de. Bevorzugte Arbeitsgebiete: Marktorientierte Unternehmensführung und Personalmanagement.

Univ.-Prof. Dr. Harley Krohmer, Direktor des Instituts für Marketing und Unternehmensführung, Engehaldenstrasse 4, CH-3012 Bern, Tel.: +4131/631 80 31; www.imu.unibe.ch/Krohmer. Bevorzugte Arbeitsgebiete: Marketingstrategie, Marktorientierte Unternehmensführung, Markenmanagement, Vertriebsmanagement und Internationales Marketing.

ZfB
ZEITSCHRIFT FÜR
BETRIEBSWIRTSCHAFT
© Gabler-Verlag 2007

A. Einleitung

Das Angebot von Leistungen auf internationalen Märkten bildet heute für viele Unternehmen den Kern ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten. In Verbindung mit der Gestaltung der internationalen Aktivitäten spielt die Entscheidung, ob die Marktbearbeitung länder-spezifisch differenziert oder über alle Länder hinweg einheitlich gestaltet werden soll, eine zentrale Rolle. Unternehmensbeispiele wie McDonald, Coca-Cola, Sony und IBM, die seit Jahren erfolgreich ihre internationale Marktbearbeitung standardisieren, sprechen für eine hohe Erfolgsrelevanz der internationalen Marketingstandardisierung (vgl. u. a. Sandler/Shani 1992; Szymanski/Bharadwaj/Varadarajan 1993). Vor diesem Hintergrund ist es „... not surprising, then, that global standardization of marketing activities has emerged as an increasingly important topic of discussion among academics and practitioners“ (Samiee/Roth 1992, S. 1; vgl. ähnlich Meffert/Bolz 1995, S. 99; Sandler/Shani 1992, S. 18 f.; Szymanski/Bharadwaj/Varadarajan 1993, S. 1).

Die bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse zu den Erfolgsauswirkungen der internationalen Marketingstandardisierung (also der länderübergreifend einheitlichen Gestaltung von Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Vertriebspolitik) weisen kein einheitliches Bild auf. In diesem Zusammenhang stellen Özsomer/Prussia (2000, S. 27) fest: „These empirical studies provide limited and often conflicting evidence regarding performance outcomes of standardized marketing strategies“. Während eine Reihe von Arbeiten sich unter Nennung von Kostenvorteilen und zunehmender Homogenisierung der Konsumentenbedürfnisse explizit für ein hohes Maß an internationaler Standardisierung ausspricht, weisen andere Autoren auf empirischer Basis negative Erfolgsauswirkungen der Standardisierung nach. Sie führen dieses Ergebnis im Wesentlichen auf mangelnde Individualisierung und Kundenorientierung der Marktbearbeitung aufgrund hoher Standardisierung zurück. Als Ausweg aus diesem Dilemma wird verschiedentlich eine „Mischstrategie“ vorgeschlagen (vgl. u. a. Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2003, S. 168; Hummel 1994, S. 6 ff.; Meffert/Bolz 1995, S. 99). Konkret repräsentiert diese den Mittelweg zwischen Standardisierung und Differenzierung, wodurch das Verhältnis zwischen den Vor- und Nachteilen der internationalen Marketingstandardisierung optimiert werden soll.

Im vorliegenden Beitrag konzentrieren wir uns auf die internationale Standardisierung der markenbezogenen Aktivitäten. Wie die Bestandsaufnahme noch zeigen wird, beschäftigten sich bislang nur relativ wenige Arbeiten mit dieser Thematik (vgl. Alashban et al. 2002; Boze/Patton 1995; Riesenbeck 1994; Roth 1995b). Dies ist insbesondere aus zwei Gründen überraschend: Internationale Marken werden zunehmend als zentrale Ressource (vgl. u. a. Aaker 1991) und als wichtiger Erfolgsfaktor (vgl. Quelch 1999) für international tätige Unternehmen angesehen. Zweitens zeigt auch die Literatur zu nationalen Marken die ungebrochene Bedeutung von Marken für den Erfolg von Unternehmen (vgl. u. a. Homburg/Schäfer 2001; Huber/Herrmann/Weis 2001). Die hohe Erfolgsrelevanz nationaler Marken wird hierbei zumeist auf deren Beitrag zur Komplexitäts- und Unsicherheitsreduktion zurückgeführt (vgl. im Überblick hierzu Baumgartner/Hruschka 2002). Im internationalen Kontext sind sowohl die Komplexität (aufgrund der Vielzahl der Anbieter und Leistungen) als auch die Unsicherheit für Anbieter und Nachfrager bedeutend höher als im nationalen Kontext (vgl. u. a. Homburg/Krohmer 2003, S. 906). Insofern wird

gerade im internationalen Kontext die Beantwortung der Frage nach der Erfolgsrelevanz der markenbezogenen Standardisierung vs. Differenzierung als strategisch relevantes Entscheidungsfeld international agierender Unternehmen angesehen.

Eine hohe internationale Markenstandardisierung liegt vor, wenn ein Unternehmen seine markenbezogenen Aktivitäten (z.B. Markenname, Markenauftritt) über die Ländergrenzen hinweg einheitlich gestaltet. Eine sehr geringe internationale Markenstandardisierung liegt dagegen vor, wenn die verschiedenen markenbezogenen Aktivitäten in den einzelnen Ländern unterschiedlich gestaltet werden.

Nach unserer Kenntnis gehen die bisherigen Untersuchungen zu den Erfolgsauswirkungen der internationalen Markenstandardisierung ausschließlich von monotonen, und zwar insbesondere linearen Wirkungsstrukturen aus. Ein monotoner Zusammenhang liegt vor, wenn dessen Richtung (positiv bzw. negativ) über das gesamte Wertespektrum der unabhängigen Variable hinweg gleich bleibt. In Bezug auf die internationale Markenstandardisierung wird in diesen Arbeiten davon ausgegangen, dass sie sich ausschließlich positiv bzw. ausschließlich negativ auf den internationalen Markenerfolg auswirkt.

Allerdings ist es naheliegend, dass durch internationale Markenstandardisierung zwar Kosten eingespart werden, dies aufgrund limitierter Kundenorientierung bzw. Individualisierung der Marktbearbeitung allerdings zu Erlösrückgängen eines Unternehmens auf dem internationalen Markt führen kann. Um ein differenzierteres Verständnis hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen der internationalen markenbezogenen Standardisierung und dem internationalen Markenerfolg zu erlangen, wird daher die Analyse nicht-monotoner Wirkungsbeziehungen zwischen dem Grad der internationalen Markenstandardisierung und dem internationalen Markenerfolg als wichtig erachtet.

In Verbindung mit einem nicht-monotonen Zusammenhang werden positive und negative Wirkungsweisen der internationalen Markenstandardisierung integriert betrachtet. Er liegt dann vor, wenn der Zusammenhang „die Richtung wechselt“, also beispielsweise für niedrige Werte der unabhängigen Variablen positiv und für hohe Werte negativ ist.¹

Das zentrale Ziel des vorliegenden Beitrags liegt in der theoretischen Erklärung und der empirischen Untersuchung der Erfolgswirksamkeit der internationalen Markenstandardisierung auf den internationalen Markenerfolg. Im Rahmen einer empirischen Untersuchung im Konsumgüterbereich wird der Frage nachgegangen, inwieweit der vielfach vorgeschlagene Mittelweg im Sinne einer Mischstrategie zwischen Standardisierung und Differenzierung wirklich der Geeignete ist. Die Analyse der Daten stützt sich auf die Methode der nicht-linearen Regressionsanalyse.

B. Bestandsaufnahme

Die wissenschaftliche Diskussion zur internationalen Marketingstandardisierung erhielt wesentliche Impulse durch die Arbeiten von Subhasch Jain (1989), Theodore Levitt (1983) und Kenichi Ohmae (1985). Die Autoren postulieren eine zunehmende Homogenisierung der Weltmärkte aufgrund der hohen technologischen Dynamik in den Bereichen Informationsverarbeitung, Transport und Logistik. Im Zuge dieser Entwicklung wird eine An-

gleichung der Kundenbedürfnisse prognostiziert. Die hieraus abgeleitete Forderung der oben genannten Autoren nach einer Standardisierung der internationalen Marktbearbeitung hat eine Vielzahl empirischer Forschungsarbeiten angeregt, in denen die Erfolgswirksamkeit der internationalen Marketingstandardisierung im Vordergrund des Interesses steht (vgl. für einen detaillierten Überblick Richter 2002, S. 19 ff.).

Im Kern sind hinsichtlich der Arbeiten zur internationalen Marketingstandardisierung zwei Gruppen zu unterscheiden (vgl. Chung 2003, S. 48): Arbeiten, die sich mit der Gestaltung internationaler Marketingstrategien befassen (vgl. u. a. Chung 2003; Medina/Duffy 1998; Theodosiou/Leonidou 2003; Zou/Cavusgil 2002), und Arbeiten, die sich mit der Erfolgsrelevanz der internationalen Standardisierung des Marketing-Mix auseinandersetzen (vgl. u. a. Birkinshaw/Morrison/Hulland 1995; Cavusgil/Zou 1994; Johansson/Yip 1994; Kotabe/Omura 1989; Meffert/Bolz 1995; Özsoymer/Prussia 2000; Özsoymer/Simonin 2004; Richter 2002; Samiee/Roth 1992; Szymanski/Bharadwaj/Varadrajana 1993). Während die erste Gruppe von Arbeiten eine *strategische Perspektive* einnimmt und sich auf die Entwicklung bzw. die Erfolgsauswirkungen der Standardisierung internationaler Marketingstrategien konzentriert, liegt der zweiten Gruppe von Arbeiten eine *implementierungsbezogene Perspektive* zugrunde (vgl. Chung 2003, S. 48). Die internationale Marketing-Mix-Standardisierung wird verstanden als „... the offering of *identical* product lines at *identical* prices, through *identical* distribution systems, supported by *identical* promotional programs, in several different countries“ [Hervorhebungen im Original] (Buzzell 1968, S. 103).

In der vorliegenden Untersuchung konzentrieren wir uns auf die implementierungsbezogene Perspektive der internationalen Marketingstandardisierung. Im Folgenden ordnen wir unsere Untersuchung in die existierende Literatur zur internationalen Marketingstandardisierung ein. Abbildung 1 vermittelt einen Eindruck über die inhaltlichen Facetten der existierenden Untersuchungen zur internationalen Marketing-Mix-Standardisierung.

Als inhaltliche Facetten der internationalen Marketing-Mix-Standardisierung werden die Produktpolitik, die Kommunikationspolitik, die Distributionspolitik und die Preispolitik untersucht. In der Mehrzahl der Arbeiten wird von positiven Erfolgsauswirkungen der internationalen Markenstandardisierung ausgegangen (vgl. im Überblick Richter 2002). Allerdings ist der Aussage von Zou/Cavusgil (2002, S. 42) zuzustimmen, dass die Erfolgsauswirkungen der internationalen Marketingstandardisierung bislang nicht eindeutig empirisch belegt sind.

Die größte Aufmerksamkeit im Rahmen des internationalen Marketing hat die internationale Standardisierung der Produktpolitik auf sich gezogen (vgl. Abbildung 1). Die vorliegende Untersuchung widmet sich einer speziellen Facette der internationalen Produktpolitik: der Standardisierung internationaler Marken. Eine Sichtung der Literatur auf diesem Gebiet zeigt, dass sich bislang nur eine relativ geringe Anzahl von Arbeiten auf empirischer Basis mit diesem Aspekt des internationalen Marketing auseinandergesetzt hat. Informationen zu der Stichprobe, der methodischen Vorgehensweise und den zentralen Ergebnissen liefert Tabelle 1.

Zunächst ist festzustellen, dass alle in Tabelle 1 aufgeführten Arbeiten im Konsumgüterbereich angesiedelt sind. Drei Arbeiten betrachten die inhaltliche Gestaltung der internationalen Markenstandardisierung (vgl. Boze/Patton 1995; Francis/Lam/Walls 2002;

Internationale Markenstandardisierung: Ganz oder gar nicht?

	Internationale Standardisierung der ...			
	Produktpolitik	Kommunikationspolitik	Distributionspolitik	Preispolitik
DEFINITION	Ausmaß der Vereinheitlichung von Sachgütern/Dienstleistungen über mehrere Länder hinweg.	Ausmaß, in dem die gleichen Kommunikationsmittel und -wege über mehrere Länder hinweg verwendet werden.	Ausmaß, in dem die genutzten Vertriebskanäle in mehreren Ländern identisch sind.	Ausmaß, in dem ein Unternehmen für Leistungen die gleichen Preise und Konditionen über mehrere Länder hinweg anbietet.
INHALTLICHE FACETTEN	<ul style="list-style-type: none"> - Produkteigenschaften - Verpackung - Markenname 	<ul style="list-style-type: none"> - Werbeträger/-botschaft - Verkaufsförderung - Öffentlichkeitsarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Absatzkanäle - Persönlicher Verkauf 	<ul style="list-style-type: none"> - Preis - Konditionen
AUSGEWÄHLTE EMPIRISCHE ARBEITEN	Brownell/Merchant (1990); Calantone et al. (2004); Cavusgil/Zou (1994); Du Prez/Diamantopoulos/Schlegelmilch (1994); Helm (1998); Kotabe/Omura (1989); Roth (1995); Subramaniam/Hewett (2004)	Cavusgil/Zou (1994); Miracle (1990); Müller (1996); Peebles/Ryans (1984); Sandler/Shani (1992); Solberg (2002)	Baalbaki/Malhotra (1993); Bolz (1992); Cavusgil/Zou (1994); Chhabra (1996); Kotabe/Omura (1989);	Baalbaki/Malhotra (1993); Cavusgil (1996); Clark/Kotabe/Rajaratnam (1999); Gaul/Lutz (1994); Koh/Robicheaux (1988); Meffert/Bolz (1995); Shoham (1995); Whitelock et al. (1995); Zou/Laughlin (1996)

Abb. 1: Definition und inhaltliche Facetten der Untersuchungen zur Standardisierung des internationalen Marketing-Mix

Sandler/Shani 1992). Erfolgsauswirkungen der internationalen Markenstandardisierung werden zwar postuliert, jedoch nicht theoretisch begründet oder empirisch nachgewiesen. Rosen/Boddewyn/Louis (1987, 1988) erwarten positive Erfolgsauswirkungen der internationalen Standardisierung der markenbezogenen Werbung, untersuchen diese Fragestellung allerdings nur anhand deskriptiver statistischer Methoden.

Die vier Arbeiten, die sich auf der Basis anspruchsvoller empirischer Methoden mit dem Zusammenhang zwischen der internationalen Markenstandardisierung und dem internationalen Erfolg befassen (vgl. Alashban et al. 2002; Cerviño/Sánchez/Cubillo 2005; Roth 1995a, b), gelangen zu gegensätzlichen Ergebnissen: So weisen Alashban et al. (2002) sowie Cerviño/Sánchez/Cubillo (2005) positive Erfolgsauswirkungen der internationalen Markenstandardisierung nach. Im Gegensatz dazu zeigt Roth (1995a, b) in zwei Untersuchungen, dass die internationale Markendifferenzierung den internationalen Marktanteil steigert.

In konzeptioneller Hinsicht stützt sich die Mehrzahl der Arbeiten auf die bereits erwähnten Überlegungen der „Urväter“ der internationalen Standardisierungs-Debatte (vgl. insbesondere die Arbeiten von Buzzell 1968; Jain 1989; Levitt 1983; Ohmae 1985). Eine theoretisch fundierte Erklärung der Erfolgsauswirkungen der internationalen Markenstandardisierung ist allerdings bislang nicht vorgelegt worden.

Bereits die geringe Anzahl existierender Arbeiten, die explizit die internationale Markenstandardisierung untersuchen, zeigt, dass die Forschungen zur deren Erfolgswirksamkeit noch am Anfang stehen. Auch wiesen die wenigen Erkenntnisse (ähnlich wie bei den Arbeiten, die sich mit der internationalen Marketing-Mix-Standardisierung befassen) kein einheitliches Bild auf. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte darin liegen, dass bislang

Tab. 1: Empirische Arbeiten zur internationalen Markenstandardisierung im Überblick

Autor/en (Jahr)	Theoretische Fundierung	Stichprobe (Anzahl der Unternehmen/Anzahl der Befragten/Branche) ¹⁾	Methode ²⁾	Zentrales empirisches Ergebnis
Alashban et al. (2002)	--	N = 177/n = 177 Marketingmanager/ Industrie- und Konsumgüterindustrie	KA	Standardisierung des internationalen Markennamens wirkt sich positiv auf den Umsatz und negativ auf die Kosten aus.
Boze/Patton (1995)	--	N = 4/n = 67 Marketingmanager/ Konsumgüterindustrie (Handel)	HA	Beobachtung stärkerer internationaler Markendifferenzierung bei Low-Involvement-Produkten als bei High-Involvement-Produkten.
Cerviño/Sánchez/Cubillo (2005)	--	N = k. A./n = 219 Marketingmanager (aus 40 Ländern)/ Konsumgüterindustrie	KA	Internationale Markenstandardisierung erhöht den internationalen Markenerfolg.
Francis/Lam/Walls (2002)	--	N = 49/n = 209 Markennamen (Internetanalysen)/ Konsumgüterindustrie	HA, MWV	Vergleichende Betrachtung der Inhalte (Standardisierungsgrad, Ausdrucksgehalt, Nutzenbezogenheit usw.) chinesischer und englischsprachiger standardisierter Markennamen.
Rosen/Boddewyn/Louis (1987, 1988)	--	N = 51/n = 51 Markenmanager/ Konsumgüterindustrie	KT	Internationale Standardisierung der markenbezogenen Werbung führt zu erhöhtem internationalem Umsatzvolumen.
Roth (1995a, b)	--	N = 13 /n = 41 Marketingmanager/ Konsumgüterindustrie	RA	Markendifferenzierung wirkt sich positiv auf den internationalen Marktanteil aus.
Sandler/Shani (1992)	--	N = 133/n = 165/ Markenmanager/ Konsumgüterindustrie	KT, MWV	Internationale Markenstandardisierung ist weiter verbreitet als internationale Werbestandardisierung. Internationale Markenstandardisierung und internationale Werbestandardisierung hängen voneinander ab. Standardisierung der markenbezogenen Werbung wird bei Gebrauchsgütern stärker betrieben als bei Verbrauchsgütern.

Anmerkungen:

1) k. A. = keine Angabe; 2) HA = Häufigkeitsanalysen; KA = Kausalanalyse; KT = Kreuztabellen; MWV = Mittelwertvergleiche; RA = Regressionsanalyse

ausschließlich monotone Effekte betrachtet worden sind. Eine Betrachtung der Auswirkungen der internationalen Markenstandardisierung in Verbindung mit unterschiedlichen Niveaus ihrer Ausprägung, wie dies bei der Untersuchung nicht-monotoner Strukturen erfolgt, steht dagegen noch aus (vgl. Zou/Cavusgil 2002, S. 42).

Die vorliegende Untersuchung soll den aktuellen Kenntnisstand im Hinblick auf die Erfolgsauswirkungen der internationalen Markenstandardisierung in verschiedener Hinsicht erweitern: Zum ersten wird der nicht-monotone Zusammenhang zwischen der internationalen Markenstandardisierung und dem internationalen Markenerfolg in Verbindung mit der Informationsökonomie erklärt. Zum zweiten wird der interessierende nicht-monotone Zusammenhang auf der Basis von Daten einer größeren Zahl von Unternehmen im Konsumgüterbereich einer empirischen Überprüfung unterzogen.

C. Konzeptionelle Grundlagen und Hypothesen

Im Fokus der folgenden Betrachtungen steht die theoretische Begründung des nicht-monotonen Zusammenhangs zwischen der internationalen Markenstandardisierung und dem internationalen Markenerfolg. Die *internationale Markenstandardisierung* wird verstanden als die Einheitlichkeit der markenbezogenen Aktivitäten über mehrere Länder hinweg (in Anlehnung an Köhler 2001, S. 58; Sander 2001, S. 195). Sie umfasst neben der Einheitlichkeit des Markennamens und des Markendesigns die Einheitlichkeit der markenbezogenen Produktpolitik, der markenbezogenen Preispolitik, der markenbezogenen Distributionspolitik sowie der markenbezogenen Kommunikationspolitik. Der *internationale Markenerfolg* bezieht sich auf den Erfolg der Marktbearbeitung in Bezug auf eine internationale Marke. Neben der Profitabilität der Marke bildet er die Effizienz und die Effektivität des Markenmanagements sowie die Erreichung des angestrebten Marktwachstums im Hinblick auf eine internationale Marke ab.

Der nicht-monotone Zusammenhang zwischen der internationalen Markenstandardisierung und dem internationalen Markenerfolg lässt sich insbesondere dadurch begründen, dass mit der internationalen Markenstandardisierung sowohl positive als auch negative Konsequenzen (d. h. Teileffekte) verbunden sind. Diese unterschiedlichen Teileffekte lassen sich auf Vor- bzw. Nachteile der internationalen Markenstandardisierung zurückführen, die im Hinblick auf die Marktbearbeitung bzw. die interne Koordination entstehen können. Eine Systematisierung der Vor- und Nachteile der internationalen Markenstandardisierung ist in Abbildung 2 veranschaulicht.

Zur Begründung möglicher *Vorteile* stützen wir uns zunächst auf die Informationsökonomie (vgl. u. a. Hirshleifer 1973; Hirshleifer/Riley 1979; Kaas 1990, 1991, 1995; Weiber/Adler 1995). Im Mittelpunkt des Interesses der Informationsökonomie steht die Marktunsicherheit (vgl. Dickson 1992; Kirmani/Rao 2000). Diese resultiert daraus, dass Transaktionspartner im Rahmen einer Markttransaktion lediglich unvollständige Informationen über relevante Marktbedingungen besitzen und darüber hinaus eine asymmetrische Informationsverteilung zwischen den Transaktionspartnern vorliegt (vgl. Adler 1994, S. 10 f.). Die auftretenden Informationsdefizite können sich auf verhaltensbezogene Aspekte (z. B. Unsicherheit über das möglicherweise opportunistische Verhalten des Transaktionspart-

	Vorteile	Nachteile
... in Bezug auf die Marktbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> - Reduktion der Kundenunsicherheit aufgrund eines einheitlichen Markenauftritts - Erhöhung der Wiedererkennung des Produktes durch die Kunden - Signalisierung von Vertrauenswürdigkeit durch die Gewährung von Preisvorteilen für Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> - Geringere Ausrichtung der internationalen Marke auf individuelle Kundenbedürfnisse - Akzeptanzprobleme der Marke aufgrund kultureller Besonderheiten
... in Bezug auf interne Koordination	<ul style="list-style-type: none"> - Skaleneffekte in Bezug auf Produktion und Distribution international standardisierter Markenprodukte - Skaleneffekte in Bezug auf interne Ressourcen - Steigerung der Leistungsqualität - Reduzierung der Komplexität der Entscheidungen - Reduktion von Konflikten im Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> - Erhöhte Kosten bei der Umsetzung länderübergreifender einheitlicher Veränderungen - Kosten aufgrund standardisierungsbedingter Flexibilitätsverluste - Erhöhtes Konfliktpotenzial bedingt durch reduzierte Einflussnahme der Niederlassungen

Abb. 2: Systematisierung der Vor- und Nachteile der internationalen Markenstandardisierung

ners) sowie auf nicht verhaltensbezogene Parameter (z.B. Unsicherheit über die Funktionalität des Produktes) beziehen (vgl. Weiber/Adler 1995).

Da im internationalen Kontext Transaktionen zwischen Transaktionspartnern aus unterschiedlichen Ländern stattfinden, ist hier die Marktunsicherheit besonders hoch (vgl. hierzu auch Backhaus/Büschken/Voeth 2001; Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2003). Aufgrund unterschiedlicher kultureller Hintergründe können die Transaktionspartner das Verhalten ihrer Austauschpartner oftmals nur begrenzt im Voraus einschätzen.

Ein zentrales Element der Informationsökonomie ist die Betrachtung von Möglichkeiten zur Überwindung der Unsicherheit. Als zentrale Instrumente zur Überwindung der Unsicherheit werden Signalingaktivitäten der Anbieter (d. h. die gezielte Übertragung von leistungsbezogenen Informationen an die Nachfrager) und Screeningaktivitäten der Nachfrager (d. h. die gezielte Suche nach Informationen über die Anbieter bzw. deren Leistungen genannt (vgl. u. a. Bayón 1997, S. 18 ff.; Kaas 1991, S. 360).

Bezüglich der für den vorliegenden Beitrag besonders relevanten Signalingaktivitäten wird zwischen offenkundigen und weniger formalen Signalen unterschieden (vgl. Kaas 1995, S. 975). *Offenkundige Signale* stellen insbesondere die Preise eines Anbieters dar. *Weniger formale* Signale umfassen dagegen die Bereitstellung leistungsbezogener Informationen, die werbliche Kommunikation sowie die Reputation eines Anbieters.

Der wesentliche Erklärungsbeitrag der Informationsökonomie für die vorliegende Untersuchung liegt in ihren Aussagen zur Reduktion der Unsicherheit der Kunden als Transaktionspartner. So wird der Markenname in der Marketingliteratur vielfach als (weniger formales) Signal für die Glaubwürdigkeit (vgl. Erdem 1998; Erdem/Schmidt 1998)

bzw. die Qualität der angebotenen Leistungen (vgl. Rao/Qu/Ruekert 1999) interpretiert. Dieses Signal kann im internationalen Kontext durch die Standardisierung des internationalen Markenmanagements verstärkt werden. In Verbindung mit der Informationsökonomie lässt sich somit eine Reihe von *Vorteilen in Bezug auf die Marktbearbeitung* ableiten:

- Erstens kann die internationale Markenstandardisierung zur Reduktion der Kundenunsicherheit aufgrund eines kontinuierlich einheitlichen Markenauftritts beitragen und damit das Vertrauen der Kunden erhöhen (vgl. Tolle 1994).
- Zweitens liefern international standardisierte Marken den Kunden eine Orientierungshilfe für das Wiedererkennen von Produkten über die Ländergrenzen hinweg.
- Drittens wird aufgrund von Preisvorteilen für die Kunden, die durch standardisierungsbedingte Kostenvorteile möglich werden, die Vertrauenswürdigkeit des Anbieters (aufgrund der Berücksichtigung von Kundeninteressen) signalisiert.

Folglich kann der Anbieter über Signaling-Maßnahmen die Attraktivität seines Leistungsangebots für die Nachfrager erhöhen und damit seinen Erfolg steigern (vgl. Kaas 1990, S. 541). An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass auch die in Verbindung mit der Informationsökonomie diskutierte Reputation ein weiteres bedeutendes (weniger formales) Signal zur Reduktion der Kundenunsicherheit darstellt. Wie an späterer Stelle noch dargelegt wird, ist die Reputation in der vorliegenden Untersuchung durch die Variable Bekanntheit des Anbieters als Kontrollvariable berücksichtigt.² Neben den Vorteilen in Bezug auf die Marktbearbeitung sind Vorteile hinsichtlich der *internen Koordination* zu nennen. Diese lassen sich aus der Literatur zum internationalen Marketing ableiten und gelangen in verschiedener Hinsicht zum Tragen:

- Erstens führt die Standardisierung der internationalen markenbezogenen Aktivitäten (die sich unter anderem durch einheitliche Produkte, Verpackungen usw. kennzeichnet) bei Sachgütern zu größeren Produktionseinheiten. Dadurch können wiederum Kostenvorteile realisiert werden (Economics-of-Scale; vgl. Backhaus/Büschken/Voeth 2001, S. 222; Meffert/Bolz 1995, S. 100; Müller 1996, S. 179).
- Zweitens ist bei hoher internationaler Markenstandardisierung die länderübergreifende Nutzung von unternehmensinternen Ressourcen (Personal, Know-how, Informationen usw.) eher möglich als im Falle weitgehender Differenzierung der markenbezogenen Aktivitäten in den einzelnen Ländermärkten. Durch internationale Markenstandardisierung können also auch im Bereich der unternehmensinternen Ressourcen Skaleneffekte realisiert werden (vgl. Hünerberg 1994, S. 415; Meffert/Bolz 1995, S. 100 ff.).
- Drittens kann durch die Standardisierung der internationalen markenbezogenen Aktivitäten die Leistungsqualität gesteigert werden. Dieser Sachverhalt ist insbesondere durch den stärkeren Fokus auf den (standardisierten) Leistungserstellungsprozess bedingt (in Anlehnung an Porter/Millar 1985). Die Steigerung der Leistungsqualität führt wiederum zu einer Senkung von Kontrollkosten sowie der Kosten für die nachträgliche Fehlerbeseitigung.

Im Hinblick auf die Vorteile der internationalen markenbezogenen Standardisierung für den Anbieter wird allerdings nicht davon ausgegangen, dass diese im gleichen Verhältnis

zum Grad der internationalen Markenstandardisierung zunehmen. Vielmehr wird unterstellt, dass die Vorteile der internationalen markenbezogenen Standardisierung überproportional zum Grad der Standardisierung zunehmen. Steigerungen der Standardisierung auf einem recht geringen Niveau führen nur zu relativ geringen Nutzenzuwächsen. Bei mittlerer Standardisierung treten insbesondere noch viele Freiheitsgrade für Unternehmen in den verschiedenen Ländern auf, lokal zu differenzieren, wodurch Kosteneinsparungen nur begrenzt möglich sind. Erst im Bereich hoher Standardisierung nähert man sich dem Zustand, dass keine Ausnahmen mehr gemacht werden. Dann kommen die Vorteile besonders stark zum Tragen.

Formal ausgedrückt bedeutet dies, dass (bei insgesamt n möglicherweise zu standardisierenden Aspekten des Markenmanagements) der Nutzenzuwachs für den Anbieter beim Übergang von zwei zu drei standardisierten Aspekten kleiner ist als beim Übergang von drei zu vier standardisierten Aspekten. Der höchste Nutzenzuwachs ergibt sich demnach in der letzten Stufe (d. h. beim Übergang von $n-1$ zu n standardisierten Aspekten), wenn also Ausnahmen gänzlich eliminiert werden. Insgesamt ergibt sich somit ein progressiver Kurvenverlauf im Hinblick auf den positiven Teileffekt der internationalen Markenstandardisierung auf den internationalen Markenerfolg (vgl. Abbildung 3).

Neben dem zuvor diskutierten positiven Effekt der internationalen markenbezogenen Standardisierung werden allerdings in der Literatur auch mögliche *negative Konsequenzen* hieraus für den internationalen Markenerfolg diskutiert. Im Hinblick auf die *Marktbearbeitung* kann ein zunehmender Grad der internationalen markenbezogenen Standardisierung zu Lasten der individuellen Ausrichtung der internationalen Marke auf die Bedürfnisse der Kunden in den einzelnen Ländern gehen. Dies kann wiederum zu Umsatzrückgängen führen (vgl. Czinkota/Gaisbauer/Springer 1997; Schuh 2000, S. 134; Szymanski/Bharadwaj/Varadarajan 1993, S. 10). Darüber hinaus kann eine einheitliche Gestaltung der markenbezogenen Aktivitäten die Akzeptanz der Produkte seitens der Kunden aufgrund unterschiedlicher kultureller Hintergründe reduzieren (vgl. hierzu die Beispiele von Berndt/Fantapié Altobelli/Saudo 2003).

Die *Nachteile* der internationalen Markenstandardisierung für den Anbieter im Bereich der *internen Koordination* sind insbesondere auf folgende interne Kosten zurückzuführen: Erstens ist die Umsetzung markenbezogener Veränderungen bei hoher Standardisierung mit höheren Kosten verbunden als bei geringer Standardisierung (vgl. u. a. Szymanski/Bharadwaj/Varadarajan 1993). Dies ergibt sich dadurch, dass bei geringer Standardisierung die markenbezogenen Veränderungen in deutlich weniger Ländern umzusetzen sind als bei hoher Standardisierung. Zweitens können Kosten in Verbindung mit standardisierungsbedingten Flexibilitätsverlusten auftreten. Diese resultieren unter anderem daraus, dass Managementpotenziale der Mitarbeiter in den einzelnen Ländern aufgrund von starren Vorgaben seitens der Unternehmenszentrale nicht genutzt werden (vgl. Quelch/Hoff 1986, S. 116; Yip 1989, S. 34). In enger Verbindung mit dem zuvor genannten Aspekt steht der Nachteil, dass durch nicht genutzte Managementpotenziale verstärkt Widerstand der Ländermanager bzw. Konflikte zwischen einzelnen Länderniederlassungen und der Zentrale auftreten können.

Hinsichtlich des negativen Effektes der internationalen Markenstandardisierung wird ein degressiver Verlauf unterstellt. Dies bedeutet, dass bei sehr hoher Standardisierung die Kosten nur noch unterproportional ansteigen. So wird in der Regel bereits bei mittleren Vorgaben sehr stark in die Autonomie der betroffenen Länder eingegriffen. Auch

werden einzelne Eingriffe durch nicht betroffene Länder als sehr intensiv wahrgenommen. Aus diesem Grunde sind die Nachteile der Standardisierung schon bei mittlerer Standardisierung in hohem Maße entfaltet und nehmen bei darüber hinaus gehender Standardisierung nur noch unterproportional zu. Als weiterer Nachteil der internationalen Markenstandardisierung wird angeführt, dass durch den umfassenden Koordinationsbedarf im Falle hoher Standardisierung erhöht Konflikte zwischen dem Management unterschiedlicher Länderniederlassungen auftreten. In Verbindung mit dem degressiven Verlauf der Nachteilsfunktion gehen wir davon aus, dass bereits bei mittlerer Standardisierung sehr viele Divergenzen zwischen den Managern der verschiedenen Länder auftreten. Die Nachteile der internationalen Markenstandardisierung kommen bereits bei mittlerer markenbezogener Standardisierung weitestgehend zum Tragen. Die negativen Konsequenzen nehmen also mit steigendem Grad der internationalen Markenstandardisierung nur noch unterproportional zu. Es ergibt sich ein degressiver Kurvenverlauf im Hinblick auf die Nachteile der internationalen Markenstandardisierung (vgl. Abbildung 3).

Insgesamt gelangen wir zu der Feststellung, dass der Zusammenhang zwischen der internationalen Markenstandardisierung und dem internationalen Markenerfolg dadurch gekennzeichnet ist, dass gegenläufige (d. h. positive und negative) Teileffekte auftreten. Darüber hinaus kann herausgearbeitet werden, dass die Stärke dieser beiden Teileffekte nicht konstant ist, sondern vom Niveau der unabhängigen Variablen (d. h. dem Grad der

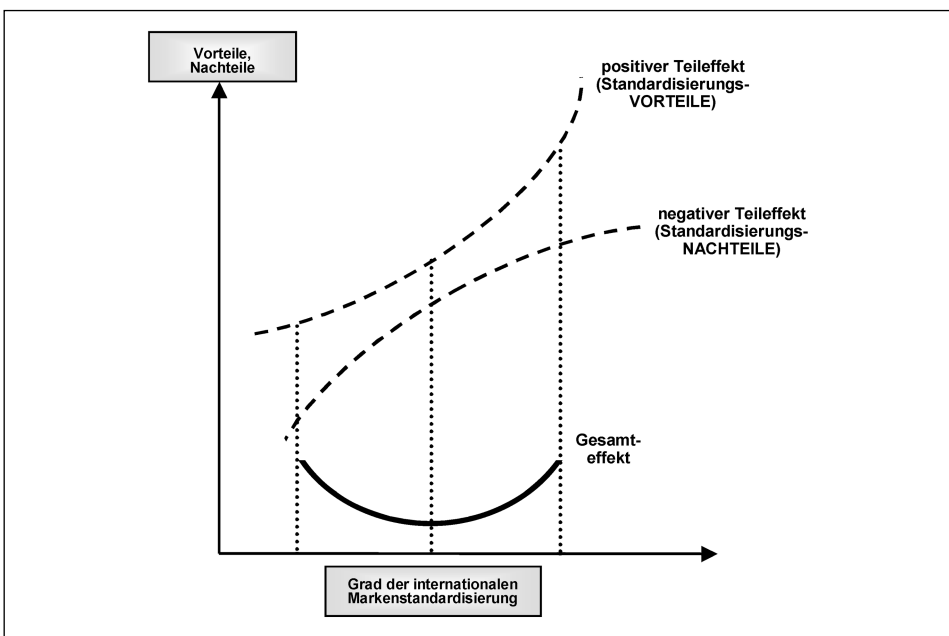


Abb. 3: Nicht-monotoner Verlauf des Zusammenhangs zwischen der internationalen Markenstandardisierung und dem internationalen Markenerfolg³

internationalen Markenstandardisierung) abhängt. Wie zuvor dargelegt, unterstellen wir im Hinblick auf die Vorteile (positiver Teileffekt) einen progressiven Verlauf, für die Nachteile der internationalen Markenstandardisierung (negativer Teileffekt) dagegen einen degressiven Verlauf. Durch Differenzbildung ergibt sich, dass der Gesamteffekt unterhalb eines bestimmten Niveaus der internationalen Markenstandardisierung negativ und oberhalb dieses Niveaus positiv ist (vgl. Abbildung 3).

Aus den bisherigen Ausführungen ergibt sich ein nicht-monotoner Effekt der internationalen markenbezogenen Standardisierung auf den internationalen Markenerfolg. Konkret unterstellen wir einen zunächst negativen und dann positiven Effekt der internationalen Markenstandardisierung auf den internationalen Markenerfolg. Wir leiten daraus folgende Hypothese ab.⁴

H: Der Grad der internationalen Markenstandardisierung wirkt sich zunächst negativ und dann positiv auf den internationalen Markenerfolg aus.

In der vorliegenden Untersuchung wird neben dem Haupteffekt eine Reihe von Kontextvariablen (in Form von Kontrollvariablen) berücksichtigt. Im Falle einer Nichtberücksichtigung weiterer Einflussgrößen des internationalen Markenerfolgs (als Kontrollvariablen) ist zu vermuten, dass ein positiver Effekt der internationalen Markenstandardisierung im Rahmen der empirischen Untersuchung teilweise dadurch auftreten kann, dass die Effekte der fehlenden Variablen (wenn diese mit der internationalen Markenstandardisierung korrelieren) im Rahmen der Parameterschätzung der internationalen Markenstandardisierung zugerechnet werden (man spricht in diesem Zusammenhang von einem „omitted variables bias“).

In inhaltlicher Hinsicht identifizieren wir auf der Basis des situativen Ansatzes (vgl. hierzu u. a. Gardner et al. 2000) zwei Kategorien von situativen Variablen, die den Erfolg von Unternehmen beeinflussen (vgl. Zimmer/Hugstad 1981, S. 33): kunden- bzw. marktbezogene und unternehmensbezogene Rahmenbedingungen. Bezüglich dieser Kontrollvariablen werden durchgängig positive Erfolgsauswirkungen unterstellt.

Die Auswahl der *kundenbezogenen Rahmenbedingungen* stützt sich auf empirische Studien der internationalen Marketingforschung. In einer Reihe von Untersuchungen kann die Homogenität der Austauschpartner als relevante Rahmenbedingung für Beziehungen zwischen internationalen Anbietern und Kunden identifiziert werden (vgl. u. a. Hennart/Kim/Zeng 1998; Pangarkar/Klein 2004; Zimmer/Hugstad 1981). In der vorliegenden Untersuchung betrachten wir daher die *Homogenität der Kunden* als Kontrollvariable. Diese beschreibt den Grad der Ähnlichkeit der Kunden in Bezug auf Bedürfnisse, Präferenzen und persönliche Merkmale (in Anlehnung an Bonner/Walker 2004, S. 158). Unabhängig von der Standardisierung des internationalen Markenauftritts ist es für Unternehmen tendenziell kostengünstiger, Kunden mit länderübergreifend ähnlichen Merkmalen und Bedürfnissen zu bearbeiten. Beispielsweise können im Bereich der internationalen Vertriebslogistik Kosteneinsparungen als Folge homogener Kunden realisiert werden, was dann zu einer höheren Profitabilität der entsprechenden Marke führt. Vor diesem Hintergrund gehen wir von einem direkten positiven Effekt der kundenbezogenen Homogenität auf den internationalen Markenerfolg aus.

Eine ebenfalls hohe Bedeutung für den Erfolg eines internationalen Unternehmens hat die *Preisbereitschaft der Kunden in Bezug auf die internationale Marke*. Diese wird ver-

standen als die grundsätzliche Absicht eines Kunden, in einer künftigen Kaufsituation einen bestimmten (maximalen) Preis für die Marke eines Anbieters zu akzeptieren (vgl. Diller 2000, S. 168; Homburg/Koschate/Hoyer 2005; Ryan 1998, S. 182; Simon 1992, S. 93). Kunden, die bereit sind, einen relativ hohen (maximalen) Preis zu bezahlen, beziehen in geringerem Ausmaß den Preis als Entscheidungskriterium in ihre Kaufentscheidungen ein und wechseln dementsprechend nicht bereits bei geringen Preiserhöhungen den Anbieter einer Leistung (in Anlehnung an Lichtenstein/Bloch/Black 1988, S. 245). Positive Erfolgsauswirkungen der Preisbereitschaft können in einer Reihe von Untersuchungen empirisch nachgewiesen werden (vgl. u. a. Bruce/Biswas 2002; Sinha/Batra 1999).

In Verbindung mit den *unternehmensbezogenen Rahmenbedingungen* werden das Ausmaß der internationalen markenbezogenen Koordination sowie die Bekanntheit eines Anbieters als bedeutend erachtet. Das *Ausmaß der internationalen markenbezogenen Koordination* wird definiert als Grad, in dem die markenbezogenen Aktivitäten über die einzelnen Länder hinweg einer Abstimmung unterliegen (vgl. Zou/Cavusgil 2002, S. 40 ff.). Durch die internationale Abstimmung der markenbezogenen Aktivitäten kann zum einen vermieden werden, dass die Kunden keine widersprüchlichen Signale des Anbieters in verschiedenen Ländermärkten erhalten (z. B. Kommunikation derselben Marke als Premium-Marke in Land A vs. Billig-Marke in Land B, in Anlehnung an Esch 2000). Neben diesen positiven Signalwirkungen ergibt sich die Erfolgswirksamkeit der internationalen markenbezogenen Koordination auch daraus, dass die länderübergreifende Koordination der internationalen markenbezogenen Aktivitäten für den Anbieter Synergien im Sinne von Skalen- und Lerneffekten ermöglicht (in Anlehnung an Roth 1992).

Als zweite unternehmensbezogene Kontrollvariable wird die *Bekanntheit des Anbieters* in das Regressionsmodell aufgenommen. Sie wird definiert als Umfang, in dem die Kunden einen Anbieter bzw. dessen Leistungen kennen. In Arbeiten zur Informationsökonomie wird die Bekanntheit eines Anbieters als bedeutendes Signal in Verbindung mit Anbieter-Kunden-Beziehungen identifiziert (vgl. Kaas 1995, S. 975). Durch die hohe Bekanntheit eines Anbieters als Facette der Reputation kann somit die Unsicherheit der Kunden in Bezug auf die international vermarkteten Produkte dieses Anbieters reduziert werden. Die damit verbundene erhöhte Akzeptanz der Leistungen durch die Kunden erhöht den internationalen Markenerfolg.

Der vollständige Bezugsrahmen zur Modellierung des Zusammenhangs zwischen der internationalen Markenstandardisierung und dem internationalen Markenerfolg unter Berücksichtigung von Kontrollvariablen ist in Abbildung 4 dargestellt. Es ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die Untersuchung der Kontrollvariablen nicht im Mittelpunkt dieses Beitrags steht, diese Variablen also primär aus methodischen Gründen in das Modell integriert wurden. Deshalb werden hinsichtlich der Kontrollvariablen keine Hypothesen gebildet (vgl. ähnlich zu dieser Vorgehensweise Homburg/Workman/Krohmer 1999; Stone 1988).

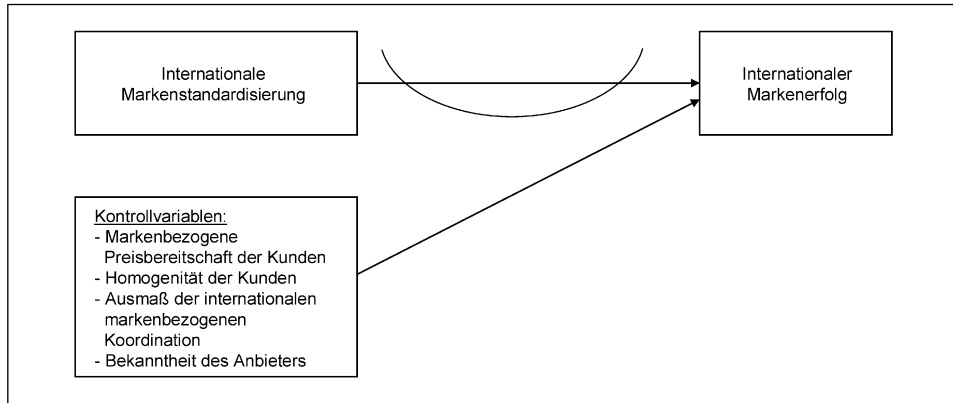


Abb. 4: Bezugsrahmen der Untersuchung

D. Empirische Untersuchung

I. Datenerhebung und Datengrundlage

Die Hypothese der Untersuchung wird anhand einer branchenübergreifenden empirischen Untersuchung im Konsumgüterbereich überprüft. Die Untersuchungseinheit stellte hierbei die einzelne Marke dar. Die Untersuchung konzentriert sich auf Unternehmen in Deutschland, die Marken in mehr als einem Land anbieten. Im Vorfeld der schriftlichen Befragung wurden 900 Adressen von Unternehmen, die Markenartikel vertreiben, von einem kommerziellen Adressenanbieter erworben.⁵ Anhand telefonischer Auskünfte bei den einzelnen Unternehmen wurden dann diejenigen Unternehmen unseres Adressenmaterials identifiziert, die tatsächlich multinationale Marken vertreiben, d. h. einzelne internationale Marken in mindestens vier Ländern vermarkten.

Im Rahmen der Erhebung wurden 337 Fragebogen versandt. Als Informanten wurden Manager ausgewählt, die für die Betreuung einer internationalen Marke verantwortlich waren. Nach etwa vier Wochen wurden diejenigen Manager, die den Fragebogen noch nicht ausgefüllt hatten, telefonisch kontaktiert und um das Ausfüllen des Fragebogens gebeten. Insgesamt konnten hierdurch 48 ausgefüllte Fragebogen verzeichnet werden (Rücklaufquote 14,2 %). Um die Rücklaufquote zu erhöhen, wurden weitere 350 Markenmanager identifiziert, denen einige Monate später Fragebogen übersandt wurden. Dadurch konnten weitere 59 Fragebogen gewonnen werden, was einer Rücklaufquote von 16,9 % entsprach. Insgesamt wurden somit Daten von 107 Markenmanagern in die Untersuchung integriert.

Um zu prüfen, ob infolge von Nichtbeteiligungen Verzerrungen vorlagen, wurde bei beiden Stichproben der sogenannte Non-Response-Bias getestet. Dieser Analyse liegt die Annahme zugrunde, dass spät antwortende Teilnehmer den Nicht-Antwortern ähnlicher sind als früh antwortende Teilnehmer (vgl. Armstrong/Overton 1977, S. 397). Zur Überprüfung des Non-Response-Bias wurden die Antworten der Manager, die umgehend ge-

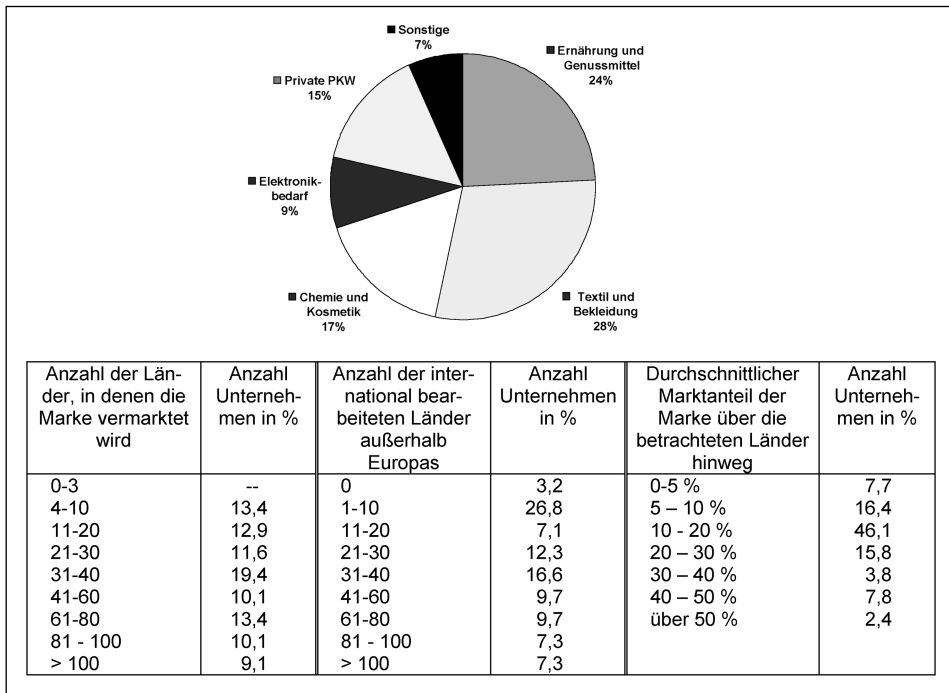


Abb. 5: Informationen zur Datengrundlage

antwortet hatten, mit den Antworten der Manager, die erst nach längerer Zeit geantwortet hatten, anhand von t-Tests verglichen. Das Ergebnis, dass keine signifikanten Unterschiede zwischen den Stichproben vorliegen, lässt darauf schließen, dass kein Non-Response-Bias im Hinblick auf unsere Daten gegeben ist.

Vor dem Hintergrund dieses Ergebnisses sowie angesichts unserer Beobachtung, dass viele der Befragten aufgrund häufiger Auslandsaufenthalte nur schwierig über eine schriftliche Befragung zu erreichen sind, wird die erzielte Datengrundlage als akzeptabel erachtet. Darüber hinaus ist hervorzuheben, dass die betrachteten Unternehmen einen hohen Internationalisierungsgrad aufweisen: Es werden ausschließlich Unternehmen berücksichtigt, die in mehr als drei internationalen Märkten tätig sind. Die branchenmäßige Verteilung der Stichprobe sowie die Informationen zu den internationalen Aktivitäten der befragten Unternehmen sind in Abbildung 5 dargestellt.

II. Messung der Konstrukte und Datenanalyse

Die Skalen zur Messung der Konstrukte basieren auf bereits in der Literatur existierenden Skalen bzw. wurden in Anlehnung an die Literatur entwickelt. Eine Aufstellung der einzelnen Items mit entsprechenden Informationen zur Herkunft der Skalen findet sich im

Tab. 3: Informationen zur Konstruktmessung und Korrelationen zwischen den Konstrukten

	Konstrukt						M ³⁾	S ³⁾	DEV ³⁾	FR ³⁾
	1	2	3	4	5	6				
1 Internationale Markenstandardisierung	(0,81) ¹⁾						3,14	0,79	0,67	0,83
2 Int. Markenerfolg	0,10	(0,85) ¹⁾					3,09	0,17	0,71	0,88
3 Preisbereitschaft	0,09	0,20*	(0,74) ¹⁾				2,54	0,67	0,57	0,75
4 Kundenhomogenität	0,14	0,05	0,16*	(0,88) ¹⁾			3,04	0,73	0,54	0,74
5 Internationale Markenkoordination	0,23*	0,17*	0,12	0,28*	(0,71) ¹⁾		3,58	0,79	0,59	0,92
6 Bekanntheit des Anbieters	0,24*	0,11	0,02	0,13	0,04	(0,73) ¹⁾	3,27	0,84	-- ²⁾	-- ²⁾

Anmerkungen:

* $p \leq .05$

¹⁾ Werte für das Cronbach'sche Alpha in Klammern.

²⁾ Angabe bei zwei Indikatoren nicht möglich.

³⁾ M = Mittelwert; S = Standardabweichung; DEV = durchschnittlich erfasste Varianz; FR = Faktorreliabilität

Anhang. Um die Validität der gemessenen Konstrukte zu überprüfen, werden die Methoden der Reliabilitätsanalyse und der exploratorischen Faktorenanalyse angewendet. Darüber hinaus wird eine konfirmatorische Faktorenanalyse mit LISREL VIII (vgl. Jöreskog/Sörbom 1993) durchgeführt. Für das Cronbach'sche Alpha wird in der Literatur ein Mindestwert von 0,7 gefordert (vgl. Nunnally 1978). Weiterhin werden in der Literatur Mindestwerte von 0,6 für die Faktorreliabilität und von 0,5 für die durchschnittlich erfasste Varianz empfohlen (vgl. Bagozzi/Yi 1988). Diese Anforderungen werden durch unsere Daten ausnahmslos erfüllt (vgl. hierzu die Informationen im Anhang).⁶ Informationen zur Konstruktmessung sowie zu Korrelationen zwischen den einzelnen Konstrukten des Bezugsrahmens sind aus Tabelle 3 ersichtlich.

Die Konstrukte des Bezugsrahmens (vgl. Abbildung 3) wurden auf das Vorliegen von Diskriminanzvalidität überprüft. Die Diskriminanzvalidität bezieht sich auf den Grad, zu dem sich die Messungen unterschiedlicher Konstrukte voneinander unterscheiden. Von Diskriminanzvalidität wird ausgegangen, wenn die Indikatoren eines Konstruktes untereinander eine stärkere Assoziation aufweisen als die Indikatoren unterschiedlicher Konstrukte (vgl. Bagozzi/Yi/Phillips 1991, S. 425).

Die Beurteilung der Diskriminanzvalidität wird mit Hilfe des χ^2 -Differenztests vorgenommen (vgl. u. a. Anderson/Gerbing 1993). Hierbei geht es um die Überprüfung der Frage, ob mehrere Messmodelle für unterschiedliche Faktoren nicht den gleichen Sachverhalt messen (vgl. Homburg/Giering 1996, S. 7). Die Nullhypothese, dass beide betrachteten Faktoren das Gleiche messen (bzw. keine Verschlechterung der Anpassungsgüte vorliegt), wird anhand einer χ^2 -Verteilung bei einem Freiheitsgrad geprüft. Wenn die χ^2 -Differenz größer als 3,841 ausfällt, ist die Verschlechterung signifikant und die Faktoren messen nicht das Gleiche. Auf der Basis des zuvor beschriebenen Tests kann hinsichtlich aller Konstrukte des Bezugsrahmens Diskriminanzvalidität verzeichnet werden.

E. Ergebnisse der Analysen

Zur Untersuchung nicht-linearer Effekte eignet sich die nicht-lineare Regressionsanalyse, auf die wir im Rahmen der Hypothesenprüfung zurückgreifen. Die nicht-lineare Regressionsanalyse ist eine Verallgemeinerung der *linearen Regressionsanalyse*, die zu den am häufigsten angewendeten Datenanalyseverfahren in der betriebswirtschaftlichen Forschung zählt (vgl. Sharma/Durand/Gur-Arie 1981; Stone 1988).

Im Rahmen der *nicht-linearen Regressionsanalyse* wird das Grundmodell der linearen Regressionsanalyse dahingehend verallgemeinert, dass der Effekt einer unabhängigen Variable auf die abhängige Variable vom Niveau der unabhängigen Variable abhängen kann. In diesem Zusammenhang kann ein breites Spektrum von Modellen spezifiziert werden. Für unsere Zwecke benötigen wir ein Modell, mit dessen Hilfe auch nicht-monotone Effekte dargestellt werden können. Das einfachste Modell, das diese Anforderungen erfüllt, ist das *quadratische Regressionsmodell*. Es lässt sich (im bivariaten Fall, d. h. bei nur einer unabhängigen Variable) in der Form $y = \beta_0 + \beta_1 x + \beta_2 x^2$ darstellen. Gehen wir von durchgängig positiven Werten der unabhängigen Variable x aus, so liegt bei gleichen Vorzeichen von β_1 und β_2 ein monotoner Effekt vor. Weisen dagegen β_1 und β_2 unterschiedliche Vorzeichen auf, so liegen nicht-monotone Effekte vor. Ein (wie in dieser Untersuchung unterstellter) konvexer Verlauf des Zusammenhangs liegt vor, wenn $\beta_1 < 0$ und $\beta_2 > 0$ ist. In diesem Fall ergibt sich zunächst ein negativer und ab einem gewissen Niveau der unabhängigen Variable ein positiver Effekt (vgl. Abbildung 3).

Zur Untersuchung des nicht-monotonen Effektes der internationalen Markenstandardisierung auf den internationalen Markenerfolg (unter Berücksichtigung von Kontrollvariablen) wird ein multivariates Regressionsmodell berechnet, das wie folgt dargestellt werden kann:

$$y = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{STAND} + \beta_2 \cdot \text{STAND}^2 + \beta_3 \cdot \text{PREIS} + \beta_4 \cdot \text{K_HOM} + \beta_5 \cdot \text{KOORD} + \beta_6 \cdot \text{BEKANNT}$$

Hierbei stehen STAND für die internationale Markenstandardisierung und die Variablen in Verbindung mit β_3 bis β_6 für die Kontrollvariablen.

Die Ergebnisse des Regressionsmodells sind in Tabelle 4 dargestellt. Die Interpretation der empirischen Ergebnisse orientiert sich an den Signifikanzniveaus sowie an den Vorzeichen der Schätzer für die beiden Parameter β_1 und β_2 des quadratischen Regressionsmodells (vgl. Abschnitt D). Insbesondere deuten unterschiedliche Vorzeichen von β_1 und β_2 auf einen nicht-monotonen Effekt hin.

Ein häufig auftretendes Problem bei der Durchführung multipler Regressionsanalysen betrifft die Möglichkeit auftretender Multikollinearitätsprobleme. Multikollinearität impliziert eine starke lineare Abhängigkeit zwischen den unabhängigen Variablen und führt aufgrund zunehmend hoher Standardfehler der Regressionskoeffizienten zu einer Ineffizienz der Schätzwerte (vgl. Backhaus et al. 2003). Zur Vermeidung einer hohen Multikollinearität wurden die Originaldaten aus diesem Grunde mittels einer von Aiken und West (vgl. Aiken/West 1991) empfohlenen Methode umskaliert, so dass ein orthogonales Verhältnis der einzelnen Variablenvektoren zueinander erreicht wird. Alle Erklärungsvariablen werden „zentriert“, indem der entsprechende Mittelwert jeder Variable von jedem Variablenwert subtrahiert wurde. Die substantielle Interpretationskraft der Koeffizienten wird durch eine derartige Reskalierung der Erklärungsvariablen jedoch nicht beeinträchtigt (vgl.

Tab. 4: Ergebnisse der Regressionsanalyse

Unabhängige Variablen	Internationaler Markenerfolg als abhängige Variable
<i>Haupteffekte</i>	
Internationale Markenstandardisierung (STAND - β_1)	- 2,89***
Internationale Markenstandardisierung (STAND - β_2)	2,37***
<i>Kontrollvariablen</i>	
Preisbereitschaft der Kunden in Bezug auf die internationale Marke (PREIS - β_3)	0,31***
Kundenhomogenität (K_HOM - β_4)	0,25**
Ausmaß der internationalen markenbezogenen Koordination (KOORD - β_5)	0,21*
Bekanntheit des Anbieters (BEKANNT - β_6)	0,08
R^2	0,39
Korrigiertes R^2	0,37

Angabe standardisierter Regressionskoeffizienten
 *** $p \leq .01$; ** $p \leq .05$; * $p \leq .10$

Aiken/West 1991; Cohen et al. 1999). Darüber hinaus liegen die Variance-Inflation-Indizes (VIF) für alle unabhängigen Variablen des Modells unterhalb des Wertes von 3. In der Literatur wird ein Wert von 10 und größer als Indikator für das Vorliegen von Multikollinearität zwischen den Konstrukten erachtet (vgl. Sethi/Smith/Park 2001). Insofern ist nicht von Multikollinearität zwischen den Konstrukten (und darauf basierenden entarteten Schätzern) auszugehen.

Im Hinblick auf den Zusammenhang zwischen der internationalen Markenstandardisierung und dem internationalen Markenerfolg stimmen die empirischen Ergebnisse mit den Aussagen der Hypothese überein: Es zeigt sich ein zunächst negativer ($\beta_1 = - 2,89$; $t = -2,61$) und dann positiver ($\beta_2 = 2,37$; $t = 2,44$) Effekt der internationalen Markenstandardisierung auf den internationalen Markenerfolg. Die Ergebnisse im Hinblick auf Hypothese H_1 verdeutlichen, dass ein geringer Grad der internationalen Markenstandardisierung sich negativ auf den internationalen Markenerfolg auswirkt. Erst ein gewisses Niveau der internationalen Markenstandardisierung bewirkt eine Steigerung des internationalen Markenerfolgs.

Das Ergebnis in Bezug auf unsere Hypothese ist dahingehend zu interpretieren, dass erst bei einer relativ hohen internationalen Markenstandardisierung die Standardisierungsvorteile die Standardisierungs-Nachteile überwiegen. Geringe bzw. mittlere internationale Markenstandardisierung führt dagegen zu einer Beeinträchtigung des internationalen Markenerfolgs, da die Vorteile der internationalen Markenstandardisierung die hierdurch bedingten erhöhten Aufwendungen nicht rechtfertigen. Mit anderen Worten: Erst ein sehr hoher Grad der internationalen Standardisierung wirkt sich positiv auf den internationalen Markenerfolg aus.

An dieser Stelle erwähnenswert sind die Ergebnisse im Hinblick auf die in diesem Untersuchungsrahmen berücksichtigten Kontrollvariablen (vgl. Abbildung 4). Mit Ausnahme

der Bekanntheit des Anbieters kann für alle Variablen ein positiver Effekt auf den internationalen Markenerfolg verzeichnet werden. Die gefundenen Effekte hinsichtlich der Kontrollvariablen sind für die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der internationalen Markenstandardisierung und dem internationalen Markenerfolg insofern von Bedeutung, da sie die Stabilität der Ergebnisse zum hier untersuchten (Haupt-)Effekt unterstreichen.⁷

F. Zusammenfassung und Ausblick

Die Auswirkungen der internationalen Standardisierung von Marketingaktivitäten sind in der Literatur vielfach untersucht worden. Während eine Reihe von Arbeiten einen positiven Effekt der internationalen Standardisierung der markenbezogenen Aktivitäten nachweisen kann, verzeichnen andere Arbeiten Beeinträchtigungen des internationalen Markenerfolgs durch internationale Markenstandardisierung (vgl. ausführlich hierzu die Bestandsaufnahme in Abschnitt B). Allerdings ist zu konstatieren, dass die wenigen existierenden Untersuchungen ausschließlich von monotonen, und zwar linearen, Wirkungsbeziehungen ausgehen.

Im Mittelpunkt des vorliegenden Beitrags stehen die Erklärung und die empirische Analyse des nicht-monotonen Zusammenhangs zwischen der internationalen Markenstandardisierung und dem internationalen Markenerfolg. Die Ergebnisse der nicht-linearen Regressionsanalyse zeigen, dass sich die internationale markenbezogene Standardisierung bis zu einem gewissen Grad negativ auf den internationalen Markenerfolg auswirkt. Erst ab einem gewissen Grad der internationalen Markenstandardisierung ist ein positiver Effekt auf den internationalen Markenerfolg zu verzeichnen.

Die Erkenntnisse unserer Untersuchung erweitern die Literatur zum internationalen Marketing in mehrfacher Hinsicht: Erstens wird eine theoretisch fundierte Erklärung der Erfolgsauswirkungen der internationalen Markenstandardisierung auf der Basis der Informationsökonomie vorgenommen. Zweitens wird ein differenzierteres Verständnis der Erfolgswirksamkeit der internationalen Markenstandardisierung dahingehend geliefert, dass nicht-monotone Wirkungsstrukturen empirisch untersucht werden.

Neben der hohen wissenschaftlichen Relevanz liefern die Ergebnisse dieser Untersuchung Implikationen für die Unternehmenspraxis. Es kann gezeigt werden, dass ein „goldener Mittelweg“ in Bezug auf internationale Markenstandardisierung problematisch sein kann. Eine zentrale Implikation für international tätige Unternehmen lautet daher, „halbe Sachen“ in Bezug auf internationale Markenstandardisierung kritisch zu hinterfragen. Zielführender kann es sein, bereits im Vorfeld von internationalen markenbezogenen Aktivitäten die Entscheidung zu treffen, ob möglichst umfassend oder gar nicht standardisiert werden soll.

Die Ergebnisse unserer Untersuchung regen darüber hinaus zu Forschungen auf dem Gebiet des internationalen Marketing an. Der internationale Markterfolg wird in unserem Beitrag durch Einschätzungen von Produktmanagern erfasst. Zukünftige Untersuchungen in diesem Bereich könnten die Annahmen unserer Untersuchung auf der Basis von Kundeneinschätzungen bzw. objektiven Daten überprüfen.

Im Fokus des Interesses dieses Beitrags steht die Analyse nicht-monotoner Wirkungsstrukturen im Hinblick auf den Zusammenhang zwischen der internationalen Marken-

standardisierung und dem internationalen Markenerfolg. Von weiterem Interesse wäre die Analyse nicht-monotoner Wirkungsstrukturen im Hinblick auf die Erfolgswirksamkeit der internationalen Standardisierung weiterer Elemente des Marketing-Mix. Auch in diesem Bereich sind nach unserer Kenntnis bislang ausschließlich lineare Wirkungsbeziehungen untersucht worden.

Ein weiteres Forschungsfeld stellt die Untersuchung von Rahmenbedingungen (so genannter Moderatoren) dar, unter denen internationale Markenstandardisierung mehr oder weniger erfolgsförderlich ist. Mögliche relevante Rahmenbedingungen sind die Markt- und Wettbewerbsintensität, rechtliche Regelungen, kulturelle Unterschiede (vgl. Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2003, S. 162 ff.; Müller/Kornmeier 2002, S. 158) sowie die Homogenität der Kundenbedürfnisse.

Anhang

Messung und Items

Standardisierung der internationalen markenbezogenen Aktivitäten

Wie stark vereinheitlicht (standardisiert) sind die folgenden Aspekte der betrachteten Marke über die Länder hinweg, in denen die Marke vertrieben wird? ^{a)}

- Markenname.
- Design der Marke.
- Produkteigenschaften bezüglich der Marke.
- Distribution der internationalen Marke.
- Kommunikation der internationalen Marke.

Internationaler markenbezogener Erfolg (in Anlehnung an Zou/Cavusgil 2002)^{b)}

Wie hat Ihr Unternehmen in den letzten drei Jahren mit der betrachteten Marke in den folgenden Aspekten im Vergleich zu internationalen Wettbewerbern abgeschnitten?

- Profitabilität der Marke.
- Effizienz des Markenmanagements.
- Erreichen der Markenziele.
- Erreichen des angestrebten Wachstums.

Markenbezogene Preisbereitschaft (verkürzte Skala von Koschate 2002)^{c)}

Im Vergleich zu unseren Wettbewerbern ...

- sind unsere Kunden bereit, für unsere Marke einen hohen Preis zu zahlen.
- werden Kunden unsere Marke auch bei einer Preiserhöhung zunächst nicht zu einer anderen Marke wechseln.

Ausmaß der internationalen markenbezogenen Koordination (in Anlehnung an Esch 2000)^{c)}

- Wir koordinieren den Preis unserer Marke über die verschiedenen Länder hinweg.
- Wir koordinieren die Distributionswege der Marke über verschiedene Länder hinweg stark.
- Wir koordinieren die Produkte über die verschiedenen Länder hinweg in hohem Maße.

Grad der kundenbezogenen Homogenität (in Anlehnung an Esch 2000)^{d)}

Wie ähnlich sind Ihre Kunden in Bezug auf ...

- ihre Präferenzen.
- ihr Kaufverhalten.
- ihre persönlichen Merkmale.

Bekanntheit des Anbieters^{c)}

Unsere Produkte haben einen hohen Bekanntheitsgrad.

In unserem Zielmarkt kennen die meisten Kunden unser Unternehmen.

Anmerkungen:

- 5er Likertskala mit den Ankerpunkten 1 = sehr stark; 5 = gar nicht
- 5er Likertskala mit den Ankerpunkten 1 = deutlich besser; 3 = etwa gleich gut; 5 = deutlich schlechter
- 5er Likertskala mit den Ankerpunkten 1 = trifft voll zu; 5 = trifft gar nicht zu
- 5er Likertskala mit den Ankerpunkten 1 = sehr ähnlich; 5 = überhaupt nicht ähnlich

Anmerkungen

- 1 An dieser Stelle ist der in dieser Untersuchung betrachtete nicht-monotone Wirkungszusammenhang vom moderierenden Effekt abzugrenzen. Ein nicht-monotoner Zusammenhang bildet den direkten Effekt zwischen einer unabhängigen Variable (d. h. internationale Markenstandardisierung) und einer abhängigen Variable (d. h. internationaler Markenerfolg) ab. Im Mittelpunkt der Betrachtungen eines moderierenden Effektes steht dagegen die Frage, unter welchen Rahmenbedingungen ein interessierender Zusammenhang (in der vorliegenden Studie zwischen der internationalen Markenstandardisierung und dem internationalen Markenerfolg) verstärkt oder abgeschwächt wird.
- 2 An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass Bekanntheit nur ein Proxy für Reputation darstellt. Hierbei ist davon auszugehen, dass im Regelfall Bekanntheit eher positiv belegt ist. Negative Bekanntheit (z.B. als Folge eines Unternehmensskandals) sollte eher der Ausnahmefall sein. Folglich wird Bekanntheit im Regelfall tatsächlich auch Reputation reflektieren. Diese Sichtweise wird auch dadurch gestützt, dass in der Forschung zum Markenerfolg die Markenbekanntheit als eine zentrale Erfolgsgröße angesehen wird.
- 3 Grundsätzlich können auch die Nachteile die Vorteile überwiegen. Der von uns gewählte Kurvenverlauf (Vorteile überwiegen generell die Nachteile) wurde lediglich aus Gründen der Anschaulichkeit so gewählt. Würden sich die beiden Kurven (Vorteile und Nachteile) schneiden, so wären nicht-lineare Effekte weiterhin möglich.
- 4 Der in Abbildung 3 dargestellte Gesamteffekt ergibt sich für die eingezeichneten Teileffekte. Wären die negativen Teileffekte bei geringer Markenstandardisierung höher als die positiven Teileffekte, ergäbe sich ein Gesamteffekt, bei dem positive Werte nur bei einer relativ hohen Markenstandardisierung auftreten. In diesem Fall würde sich eine der beiden Kurven vom Niveau her nach oben verschieben. Der Verlauf der den Gesamteffekt beschreibt, würde unabhängig davon gleich bleiben.

- 5 Die Grundgesamtheit der vorliegenden Untersuchung umfasst folgende Branchen im Konsumgüterbereich: Ernährungsindustrie (NACE-Code 15), Tabakindustrie (NACE-Code 16), Textil- und Bekleidungsindustrie (NACE-Codes 17, 18, 19), Untergruppen der Chemischen Industrie (NACE-Code 24), Rundfunk-, Fernsehen-, Nachrichtentechnik (NACE-Code 32), Herstellung von Kraftwagen (NACE-Code 34) und Herstellung von Möbeln, Schmuck, Musikinstrumenten, Sportgeräten usw. (NACE-Code 36). Bei Teilerhebungen sollte die Stichprobe strukturgleich mit der Grundgesamtheit sein (vgl. Scheffler 2000, S. 76), was auch in unserer Untersuchung der Fall war. Die relative Bedeutung in Prozent der in der vorliegenden Untersuchung berücksichtigten Branchen ist gemäß dem Institut der deutschen Wirtschaft (2001) wie folgt: Ernährungs- und Genussmittel 29,9 %, Textil- und Bekleidung 24,0 %, Chemie bzw. Kosmetik 19,7 %, Elektronik 11,7 %, Kraftwagen 14,7 %. Die Verteilung der in der vorliegenden Untersuchung berücksichtigten Branchen zeigt, dass von einer hohen Repräsentanz der Daten ausgegangen werden kann.
- 6 Das Ausmaß der internationalen markenbezogenen Koordination wird in Anlehnung an die Literatur (vgl. Heide/John 1990, 1992; Noordewier/John/Nevin 1990) gebildet. In diesen Arbeiten werden inhaltliche Facetten der Koordination von Marketingaktivitäten durch reflexive Skalen erfasst. Die Auswahl der Indikatoren erfolgt in Anlehnung an die Ausführungen von Esch (2000).
- 7 An dieser Stelle ist zu prüfen, inwieweit davon ausgegangen werden kann, dass die in der Stichprobe erfassten kurzlebigen Konsumgüter (Ernährung, Textil, Kosmetik) mit eher langlebigen Gebrauchsgütern (Pkw, Elektronik) vergleichbar sind. Zur Klärung dieser Frage wurden t-Tests durchgeführt, inwieweit kurzlebige Konsumgüter und langlebige Gebrauchsgüter vergleichbar sind. Es konnten keine signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen verzeichnet werden. Darüber hinaus wurden zwei Teilstichproben für die beiden Kategorien von Gütern gebildet, für die jeweils separate Regressionsmodelle berechnet wurden. Es zeigt sich, dass die einzelnen Effektstärken in beiden Modellen weitgehend konsistent sind. Insofern ist von einer Vergleichbarkeit kurzlebiger und eher langlebiger Gebrauchsgüter in unserer Stichprobe auszugehen.

Literatur

- Aaker, D. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York.
- Adler, J. (1994), Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen im Marketing, in: Weiber, R. (Hrsg.), *Arbeitspapier zur Marketingtheorie*, Nr. 3, Trier.
- Aiken, L./West, S. (1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*.
- Alashban, A./Hayes, L./Zinkhan, G./Balazs, A. (2002), International Brand-Name Standardization/Adaptation: Antecedents and Consequences, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 10, No. 3, S. 22–48.
- Anderson, J./Gerbing, D. (1993), Proposed Template for Journal of Marketing Research Measurement Appendix, unveröffentlichtes Manuskript, Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, Evanston.
- Anderson, P. (1983), Marketing, Scientific Progress, and Scientific Method, in: *Journal of Marketing*, Vol. 47, Fall, S. 18–31.
- Armstrong, J./Overton, T. (1977), Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, August, S. 396–402.
- Baalbaki, I./Malhotra, N. (1993), Marketing Management Bases for International Market Segmentation: An Alternative Look at the Standardization/Customization Debate, in: *International Marketing Review*, Vol. 10, No. 1, S. 19–44.
- Backhaus, K./Büschken, J./Voeth, M. (2001), *Internationales Marketing*, 4. Auflage, Stuttgart.
- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (2003), *Multivariate Analysemethoden*, 10. Auflage, Berlin.
- Bagozzi, R./Yi, Y. (1988), On the Evaluation of Structural Equation Models, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, No. 1, S. 74–97.
- Bagozzi, R./Yi, Y./Phillips, L. (1991), Assessing Construct Validity in Organizational Research, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 3, S. 421–458.

- Baumgartner, B./Hruschka, H. (2002), Ein Discrete Choice-Modell zur Erklärung von Markentreue auf Grundlage von Theorien des Lernens und der wahrgenommenen Unsicherheit, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 54. Jg. (Juni), S. 299–316.
- Bayón, T. (1997), *Neuere Mikroökonomie und Marketing: Eine wissenschaftstheoretisch geleitete Analyse*, Wiesbaden.
- Berndt, R./Fantapié Altobelli, C./Sander, M. (2003), *Internationales Marketing-Management*, 2. Auflage, Berlin.
- Birkinshaw, J./Morrison, A./Hulland, J. (1995), Structural and Competitive Determinants of a Global Integration Strategy, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 8, S. 637–655.
- Bolz, J. (1992), Wettbewerbsorientierte Standardisierung der internationalen Marktbearbeitung: Eine empirische Analyse der europäischen Schlüsselmärkte, Darmstadt.
- Bonner, J./Walker, O. (2004), Selecting Influential Business-to-Business Customers in New Product Development: Relational Embeddedness and Knowledge Heterogeneity Considerations, in: *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, No. 3, S. 155–169.
- Boze, B./Patton, C. (1995), The Future of Consumer Branding as Seen from the Picture Today, in: *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12, No. 4, S. 20–41.
- Brownell, P./Merchant, K. A. (1990), The Budgetary and Performance Influences of Product Standardization and Manufacturing Process Automation, in: *Journal of Accounting Research*, Vol. 28, No. 2, S. 388–397.
- Bruce, A./Biswas, A. (2002), The Effects of Discount Level, Price Consciousness and Sales Prone-ness on Consumers' Price Perception and Behavioral Intention, in: *Journal of Business Research*, Vol. 55, No. 9, S. 775–784.
- Buzzell, R. (1968), Can You Standardize Multinational Marketing?, in: *Harvard Business Review*, November/December, S. 102–113.
- Calantone, R./Cavusgil, S./Schmidt, J./Shin, G. (2004), Internationalization and the Dynamics of Product Adaptation – An Empirical Investigation, in: *Journal of Product Innovation Manage-ment*, Vol. 21, No. 3, S. 185–198.
- Cavusgil, S. (1996), Pricing for Global Markets, in: *The Columbia Journal of World Business*, Vol. 31, No. 4, S. 66–78.
- Cavusgil, S./Zou, S. (1994), Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, S. 1–21.
- Cerviño, J./Sánchez, J./Cubillo, J. (2005), Made in Effect, Competitive Marketing Strategy and Brand Performance: An Empirical Analysis for Spanish Brands, in: *Journal of American Academy of Business*, Vol. 6, No. 2, S. 237–243.
- Chhabra, S. (1996), Marketing Adaptation by Multinational Corporations in South America, in: *Journal of Global Marketing*, Vol. 9, No. 4, S. 57–74.
- Chung, H. (2003), International Standardization Strategies: The Experiences of Australian and New Zealand Firms Operating in the Greater China Markets, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 11, No. 3, S. 48–82.
- Clark, T./Kotabe, M./Rajaratnam, D. (1999), Exchange Rate Pass-Through and International Pricing Strategy: A Conceptual Framework and Research Propositions, in: *Journal of International Busi-ness Studies*, Vol. 30, No. 2, S. 249–268.
- Cohen, P./Cohen, J./Aiken, L./West, S. (1999), The Problem of Units and the Circumstance for POMP, in: *Multivariate Research*, Vol. 34, No. 3, S. 315–346.
- Czinkota, M./Gaisbauer, H./Springer, R. (1997), A Perspective on Marketing in Central and Eastern Europe, in: *The International Executive*, Vol. 36, No. 6, S. 831–848.
- Dickson, P. (1992), Toward a General Theory of Competitive Rationality, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56, January, S. 69–83.
- Diller, H. (2000), *Preispolitik*, 3. Auflage, Stuttgart.
- Du Preez, J./Diamantopoulos, A./Schlegelmilch, B. (1994), Product Standardization and Attribute Saliency: A Three-Country Empirical Comparison, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 2, No. 1, S. 7–28.
- Erdem, T. (1998), An Empirical Analysis of Umbrella Branding, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, August, S. 339–351.

- Erdem, T./Schmidt, J. (1998), Brand Equity as a Signaling Phenomenon, in: *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 7, No. 2, S. 131–158.
- Esch, F. (2000), Aufbau starker Marken durch integrierte Kommunikation, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), *Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzung*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 535–571.
- Francis, J./Lam, J./Walls, J. (2002), Executive Insights: The Impact of Linguistic Differences on International Brand Name Standardization: A Comparison of English and Chinese Brand Names of Fortune-500 Companies, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 10, No. 1, S. 98–116.
- Gardner, D./Johnson, F./Lee, M./Wilkinson, I. (2000), A Contingency Approach to Marketing High Technology Products, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 9/10, S. 1053–1077.
- Gaul, W./Lutz, U. (1994), Pricing in International Marketing and Western European Economic Integration, in: *Management International Review*, Vol. 34, No. 2, S. 101–124.
- Heide, J./John, G. (1990), Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, February, S. 24–36.
- Heide, J./John, G. (1992), Do Norms Matter in Marketing Relationships?“, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56, April, S. 32–44.
- Helm, R. (1998), Determinanten internationaler Produktstandardisierungs- und -differenzierungsstrategien: Ergebnisse einer empirischen Studie, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre*, 68. Jg., Nr. 7, S. 683–701.
- Hennart, J./Kim, D./Zeng, M. (1998), The Impact of Joint Venture Status on the Longevity of Japanese Stakes in US Manufacturing Alliances, in: *Organization Science*, Vol. 9, No. 3, S. 382–395.
- Hirshleifer, J. (1973), Where Are We in the Theory of Information? in: *The American Economic Review*, Vol. 63, No. 2, S. 31–39.
- Hirshleifer, J./Riley, J. (1979), The Analytics of Uncertainty and Information: An Expository Survey. In: *Journal of Economic Literature*, Vol. 17, No. 4, S. 1375–1421.
- Homburg, Ch./Giering, A. (1996), Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marktforschung, in: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18. Jg., Nr. 1, S. 5–24.
- Homburg, Ch./Krohmer, H. (2003), *Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung*, Wiesbaden.
- Homburg, Ch./Koschate, N./Hoyer, W. (2005), Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, in: *Journal of Marketing*, Vol. 69, April, S. 84–96.
- Homburg, Ch./Schäfer, H. (2001), Strategische Markenführung in dynamischer Umwelt, in: Köhler, R./Mayer, W./Wiezorek, H. (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements*, München, S. 157–173.
- Homburg, Ch./Workman, J./Krohmer, H. (1999), Marketing's Influence Within the Firm, in: *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 2, S. 1–17.
- Huber, F./Herrmann, A./Weis, M. (2001), Markenloyalität durch Markenpersönlichkeit: Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilsektor, in: *Marketing-ZFP*, 23. Jg., Nr. 1, S. 5–15.
- Hummel, T. (1994), *Internationales Marketing*, München.
- Hünerberg, R. (1994), *Internationales Marketing*, Landsberg/Lech.
- Jain, S. (1989), Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses, in: *Journal of Marketing*, Vol. 53, January, S. 70–79.
- Jöreskog, K./Sörbom, D. (1993), LISREL 8, A Guide to the Program and Applications.
- Johansson, J./Yip, G. (1994), Exploiting Globalization Potential: U.S. and Japanese Strategies, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 15, October, S. 579–601.
- Kaas, K. (1990), Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt. In: *Die Betriebswirtschaft*, 50. Jg., Nr. 4, S. 539–548.
- Kaas, K. (1991), Marktinformationen: Screening und Signaling unter Partnern und Rivalen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 61. Jg., Nr. 3, S. 357–370.
- Kaas, K. (1995), Informationsökonomik, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing*, Band 4, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 971–981.
- Kirmani, A./Rao, A. (2000), No Pain, No Gain: A Critical Review of the Literature on Signaling Unobservable Product Quality, in: *Journal of Marketing*, Vol. 64, April, S. 66–79.

- Koschate, N. (2002), Kundenzufriedenheit und Preisverhalten: Theoretische und empirisch experimentelle Analysen, Wiesbaden.
- Köhler, R. (2001), Erfolgreiche Markenpositionierung angesichts zunehmender Zersplitterung von Zielgruppen, in: Köhler, R./Maier, W./Wiezorek, H. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements, München, S. 45–61.
- Kotabe, M./Omura, G. (1989), Sourcing Strategies of European and Japanese Multinationals, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 20, No. 1, S. 113–130.
- Levitt, T. (1983), The Globalization of Markets, in: *Harvard Business Review*, Vol. 61, No. 3, S. 92–102.
- Lichtenstein, D./Bloch, P./Black, W. (1988), Correlates of Price Acceptability, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 15, September, S. 143–252.
- Medina, J./Duffy, M. (1998), Standardization vs. Globalization: A New Perspective of Brand Strategies, in: *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 7, No. 3, S. 223–243.
- Meffert, H./Bolz, J. (1995), Erfolgswirkungen der internationalen Marketingstandardisierung, in: *Marketing-ZFP*, 17. Jg., Nr. 2, S. 99–109.
- Miracle, G. (1990), The Advertising Environment, Advertising Law, and the Standardization of International Advertising: The Case of Japan and the USA, in: Stout, P. A. (Ed.), *Proceedings of the 1990 Conference of the American Academy of Advertising*, S. 61–66.
- Müller, S./Kornmeier, M. (2002), *Strategisches Internationales Management*, München.
- Müller, W. (1996), Die Standardisierbarkeit internationaler Werbung: Kulturen verlangen Adaption: Empirische Ergebnisse eines Kommunikationstheoretischen Ansatzes, in: *Marketing-ZFP*, 18. Jg., Nr. 3, S. 179–190.
- Noordewier, T./John, G./Nevin, J. (1990), Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, October, S. 80–93.
- Nunnally, J. (1978), *Psychometric Theory*. 2nd ed, New York.
- Ohmae, K. (1985), *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*, New York.
- Özsomer, A./Prussia, G. (2000), Competing Perspectives in International Marketing Strategy: Contingency and Process Models, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 1, S. 27–50.
- Özsomer, A./Simonin, B. (2004), Marketing Program Standardization: A Cross-Country Exploration, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, No. 4, S. 397–419.
- Pangarkar, N./Klein, S. (2004), The Impact of Control on International Joint Venture Performance: A Contingency Approach, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 12, No. 3, S. 86–107.
- Peebles, D./Ryans, J. (1984), *Management of International Advertising: A Marketing Approach*, Newton/MA.
- Porter, M./Millar, V. (1985), How Information Gives You Competitive Advantage, in: *Harvard Business Review*, Vol. 63, July-August, S. 149–160.
- Quelch, J. (1999), Global Brands: Taking Stock, in: *Business Strategy Review*, Vol. 10, Spring, S. 1–14.
- Quelch, J./Hoff, E. (1986), Customizing Global Marketing, in: *Harvard Business Review*, May-June, S. 59–68.
- Rao, A./Qu, L./Ruekert, R. (1999), Signaling Unobservable Quality Through a Brand Ally, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, May, S. 258–268.
- Richter, T. (2002), Marketing Mix Standardisation in International Marketing: An Empirical Investigation of the Degree of Marketing Program Standardisation in German Companies and its Internal and External Correlates, Frankfurt/Main.
- Riesenbeck, H. (1994), Globale Marken – wie global sind sie wirklich?, in: *Markenartikel*, Nr. 7, S. 328–335.
- Rosen, B./Boddewyn, J./Louise, E. (1987), US Brands Abroad: An Empirical Study of Global Branding, in: *International Marketing Review*, Vol. 6, No. 1, S. 7–22.
- Rosen, B./Boddewyn, J./Louis, E. (1988), Participation by U.S. Agencies in International Brand Advertising: An Empirical Study, in: *Journal of Advertising*, Vol. 17, No. 4, S. 14–22.
- Roth, M. (1992), Depth versus Breadth Strategies for Global Brand Image Management, in: *Journal of Advertising*, Vol. 21, No. 2, S. 25–36.
- Roth, M. (1995a), The Effects of Culture and Socioeconomics on the Performance of Global Brand Image Strategy, in: *Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 2, S. 163–175.
- Roth, M. (1995b), Effects of Global Market Conditions on Brand Image Customisation and Brand Performance, in: *Journal of Advertising*, Vol. 24, No. 4, S. 55–75.

- Ryan, M. (1998), Valuing Psychological Factors in the Provision of Assisted Reproductive Techniques Using the Economic Instrument of Willingness to Pay, in: *Journal of Economic Psychology*, Vol. 19, No. 2, S. 179–204.
- Samiee, S./Roth, K. (1992), The Influence of Global Marketing Standardization on Performance, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56, April, S. 1–12.
- Sander, M. (2001), Die Rolle von Global Brands im internationalen Wettbewerb, in: Köhler, R./Majer, W./Wiezorek, H. (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements*, München, S. 189–203.
- Sandler, D./Shani, D. (1992), Brand Globally But Adverse Locally? An Empirical Investigation, in: *International Marketing Review*, Vol. 9, No. 4, S. 18–31.
- Scheffler, H. (2000), Stichprobenbildung und Datenerhebung, in: Herrmann, A., Homburg, C. (Hrsg.), *Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 59–79.
- Schiele, P. (1997), *Markenstrategien wachstumsorientierter Unternehmen*, Wiesbaden.
- Schuh, A. (2000), Global Standardization as a Success Formula for Marketing in Central Eastern Europe?, in: *Journal of World Business*, Vol. 35, No. 2, S. 133–148.
- Sethi, R./Smith, D./Park, W. (2001), Cross-Functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, February, S. 73–85.
- Sharma, S./Durand, R./Gur-Arie, O. (1981), Identification and Analysis of Moderator Variables, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, August, S. 291–300.
- Simon, H. (1992), *Preismanagement*, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Sinha, I./Batra, R. (1999), The Effect of Consumer Price Consciousness on Private Label Purchase, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 16, No. 3, S. 237–251.
- Solberg, A. (2002), Educator Insights: Standardization or Adaptation of the International Marketing Mix: The Role of the Local Subsidiary/Representative, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 1, S. 78–98.
- Stone, E. (1988), Moderator Variables in Research: A Review and Analysis of Conceptual and Methodological Issues, in: *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 6, No. 2, S. 191–229.
- Subramaniam, M./Hewett, K. (2004), Balancing Standardization and Adaptation for Product Performance in International Markets: Testing the Influence of Headquarters-Subsidiary Contact and Cooperation, in: *Management International Review*, Vol. 44, No. 2, S. 171–194.
- Szymanski, D./Bharadwaj, S./Varadarajan, R. (1993), Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation, in: *Journal of Marketing*, Vol. 57, October, S. 1–17.
- Theodosiou, M./Leonidu, L. (2003), Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of the Empirical Research, in: *International Business Review*, Vol. 12, No. 2, S. 141–170.
- Tolle, E. (1994), Informationsökonomische Erkenntnisse für das Marketing bei Qualitätsunsicherheit der Konsumenten, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 46. Jg., Nr. 11, S. 926–946.
- Weiber, R./Adler, J. (1995), Einsatz von Unsicherheitsreduktionsstrategien im Kaufprozess: Eine informationsökonomische Analyse, in: Kaas, K. (Hrsg.), *Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke – Marketing und Neue Institutionenökonomik*, Düsseldorf.
- Whitelock, J./Roberts, C./Blakeley, J. (1995), The Reality of the Euro-Brand: An Empirical Analysis, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 3, No. 3, S. 77–95.
- Yip, G. (1989), Global Strategy ... In a World of Nations?, in: *Sloan Management Review*, Fall, S. 29–41.
- Zimmer, R./Hogstad, P. (1981), A Contingency Approach to Specializing an Industrial Sales Force, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 1, No. 2, S. 27–35.
- Zou, S./Laughlin, J. (1996), Dimensions of Global Strategy and their Utilization by European and Japanese MNCs, in: *Advances in International Marketing*, Vol. 7, No. 2, S. 199–210.
- Zou, S./Cavusgil, S. (2002), The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and its Effect on Firm Performance, in: *Journal of Marketing*, Vol. 66, October, S. 40–56.

Internationale Markenstandardisierung: Ganz oder gar nicht? Eine Untersuchung nicht-monotoner Wirkungsbeziehungen

Zusammenfassung

Die Erfolgswirksamkeit der internationalen Standardisierung des Marketing-Mix wird in der Marketingforschung seit einigen Jahren intensiv diskutiert. Die Auswirkungen der Standardisierung internationaler Marken auf den internationalen Markenerfolg blieben bislang dagegen weitgehend unbelichtet. Die Arbeiten auf dem Gebiet des internationalen Marketing legen allerdings die Vermutung nahe, dass sowohl positive als auch negative Auswirkungen internationaler Markenstandardisierung auf den internationalen Erfolg von Unternehmen auftreten.

Vor dem Hintergrund des bislang geringen Kenntnisstandes zur Erfolgswirksamkeit der internationalen Markenstandardisierung liegt das zentrale Ziel des vorliegenden Beitrags in der theoretischen Erklärung und empirischen Analyse der Relevanz der internationalen Markenstandardisierung für den internationalen Markenerfolg.

Die Ergebnisse einer Untersuchung im Konsumgüterbereich zeigen, dass von der internationalen Markenstandardisierung sowohl positive als auch negative Erfolgsauswirkungen ausgehen können. Konkret kann ein nicht-monotoner u-förmiger Zusammenhang zwischen der internationalen Markenstandardisierung und dem internationalen Markenerfolg verzeichnet werden.

International Brand Standardization: All or Nothing? An Investigation of non-monotonous Relationships

Summary

While performance outcomes of international marketing standardization have attracted considerable interest in academic research, knowledge related to the impact of international brand standardization on international performance is scarce. However, literature on international marketing indicates both, positive and negative effects of international brand standardization on international performance.

Against this background, this article aims at providing deeper insights into the performance implications of international brand standardization. Specifically, positive and negative consequences of international brand standardization are discussed. We argue for a non-linear relationship between international brand standardization and international brand performance.

Hypothesis testing is based on a data conducted from a large number of companies within the consumer goods industry. Results show a non-monotonous, u-shaped relationship between international brand standardization and international brand performance.

Keywords: International marketing, international product standardization, international brand standardization

JEL: M31